ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΕΚΔΔΑ)
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ (ΙΝ.ΕΠ.)

Επιμορφωτικό Πρόγραμμα
«Βελτίωση Δεξιοτήτων επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας, διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων»

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

(TEAM EFFECTIVENESS IN THEORY & PRACTICE)

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ,
DR.RER.OEC.HSG. (ST.GALLEN/ SWITZERLAND)

ΑΘΗΝΑ, 18-19 ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ 2010

1. <u>ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ</u>

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΜΑΔΑ:

Δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους για να επιτύχουν τη συμπλήρωση ενός σκοπού και στόχου.

ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ:

α) <u>Λειτουργικές ομάδες</u> (τυπική δομή, οργανωμένος στόχος, απεριόριστο διάστημα).
β) <u>Ομάδες εργασίας</u> (τυπική δομή, καθορισμένος στόχος, περιορισμένο διάστημα).
γ) Άτυπες ομάδες (άτυπη δομή, σχετικός ή άσχετος στόχος, ακαθόριστο διάστημα).

ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ:

1) Ασφάλεια
2) Κοινωνικότητα
3) Αναγνώριση
4) Δύναμη
5) Επίτευξη στόχων

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΟΜΗΣ ΟΜΑΔΩΝ:

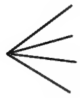
*<u>Ρόλος</u>: πρότυπο συμπεριφοράς κάποιου μέλους που κατέχει ιδιαίτερη θέση στην ομάδα (ρόλος εκτέλεσης έργου ή διατήρησης της ομάδας).

*<u>Θέση (status)</u>: η αναγνώριση που παρέχεται σε μέλος κοινωνικής ομάδας.

*<u>Κανόνες (norms)</u>: πρότυπα συμπεριφοράς για τα μέλη της ομάδας (σχετικοί με την εκτέλεση έργου ή όχι).

*<u>Συνοχή (cohesiveness)</u>: βαθμός έλξης των μελών της ομάδας.

ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

-δίκτυο «τροχός» (wheel) 
-δίκτυο «y»
-δίκτυο «αλυσίδα» (chain)
-δίκτυο «κύκλος» (circle)

ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ:

Για προγραμματισμό, επίβλεψη, καθορισμό πολιτικής, επίλυση προβλημάτων.

ΧΡΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ:

Έρευνας, Επιτροπές, Δραστηριότητας, Συμβούλων, Επιτροπές διαφορετικής διάρθρωσης, μεγέθους, σκοπού.

ΆΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ: Πρότυπα επιδράσεων και συμπεριφορές που προκύπτουν από άτυπες ομάδες, που σχηματίζονται στη βάση φιλίας και ενδιαφέροντος.

2. ΑΤΟΜΙΚΕΣ-ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

1) ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Οι ομαδικές αποφάσεις είναι πιο ακριβείς, πιο δημιουργικές, πιο αποτελεσματικές.

-Περισσότερη εμπειρία

-Περισσότερη γνώση

-Μεγαλύτερη διαφοροποίηση πληροφοριών

-Μετατόπιση κινδύνων

-Μετατόπιση κινδύνων προκαλούμενη από την ομάδα.

α) ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

1) Προβλήματα πολλαπλών μερών (ομάδα)
2) Προβλήματα εκτιμήσεων (ομάδα)
3) Προβλήματα πολλαπλών σταδίων (ομάδα)

β) ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

1) Ομογένεια-Ετερογένεια
2) Μέγεθος ομάδας

γ) ΔΥΝΑΜΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ

*Συνεργατικότητα (cooperation)

*Θέση μελών (status)

*Ηγεσία (leadership)

*Πιέσεις προς ομοιομορφία (uniformity)

*Ομαδική συμμετοχή (cohesiveness)

2) ΑΠΟΔΟΧΗ

ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Attitudes
Προδιάθεση

→ affective (feeling)
συναισθηματική (συναίσθημα)

→ cognitive (thinking)
νοητική (σκέψη)

→ behavioral (acting)
συμπεριφοράς (πράξη)

- Ικανοποίηση με την απόφαση
- Πραγματοποίηση της απόφασης
- Υπευθυνότητα για την απόφαση

3. <u>ΤΙ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ</u>

- Να είναι καλές για τους ανθρώπους
  Be Good for people

- Να προάγουν νεοτερισμούς και δημιουργικότητα
  Promote innovation and creativity

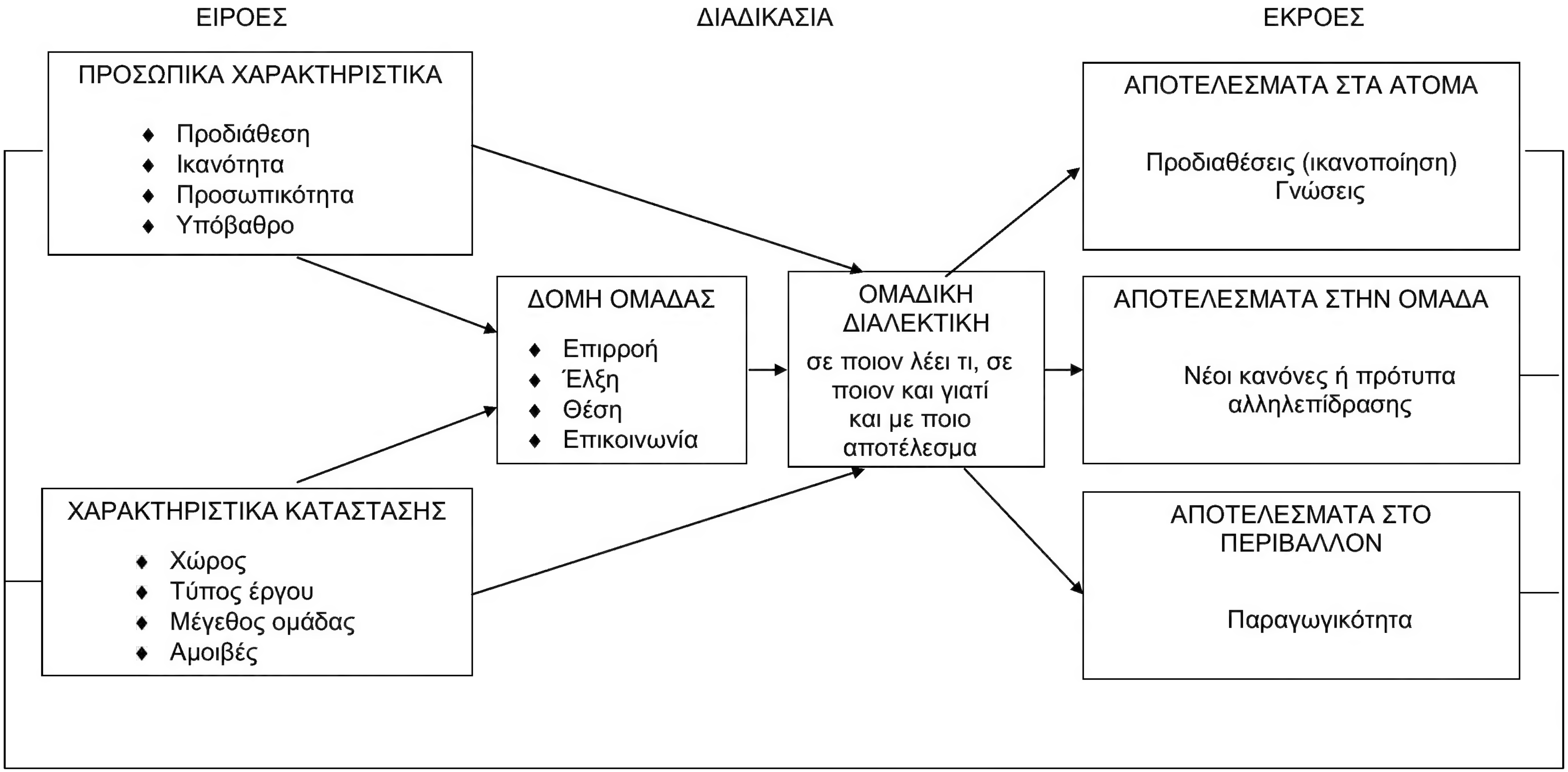
- Να βελτιώσουν τη συμμετοχή των μελών στο έργο
  Group members' commitment to tasks

- Να ελέγχουν ή να πειθαρχούν τα μέλη
  Control or discipline members

- Να βοηθούν στη μείωση των αρνητικών αποτελεσμάτων
  Συνέπεια αύξησης του μεγέθους
  Help counter effects of increasing organizational size

ΕΠΙΔΡΑΣΗ —— ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ -ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ

4. <u>ΣΧΗΜΑ: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ</u>



5. <u>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ (CRITERIA OF GROUP MATURITY)</u>

2. Κατάλληλοι μηχανισμοί για λήψη FEEDBACK
3. Κατάλληλη διαδικασία λήψης αποφάσεων
4. Άριστο μέγεθος συνοχής
5. Ελαστική οργάνωση και διαδικασίες
6. Μέγιστη χρήση των ικανοτήτων των μελών
7. Σαφείς επικοινωνίες
8. Σαφείς στόχοι αποδεκτοί από τα μέλη
9. Αισθήματα αλληλεξάρτησης με πρόσωπα εξουσίας
10. Επιμερισμένη συμμετοχή σε διοικητικές λειτουργίες (Shared participation)
11. Αποδοχή απόψεων μειοψηφίας και προσώπων

1 2 3 4 5

6. ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ (STAGES OF GROUP DEVELOPMENT)

1. Forming Stage
   Στάδιο σχηματισμού

2. Storming stage
   Έντονο στάδιο

3. Initial Integration
   Αρχική ολοκλήρωση

4. Total Integration
   Ολική Ολοκλήρωση

7. Η ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ (THE NATURE OF HIGHLY EFFECTIVE GROUPS)

1. Τα μέλη έλκονται από την ομάδα και είναι πιστά στην ομάδα, συμπεριλαμβανομένου του ηγέτη.

2. Τα μέλη και ο ηγέτης έχουν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και πίστης μεταξύ τους.

3. Οι αξίες και οι στόχοι της ομάδας είναι ικανοποίηση, ολοκλήρωση και έκφραση των σχετικών αξιών των μελών.

4. Όλες οι δραστηριότητες αλληλεπίδρασης, επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων συμβαίνουν σε μια υποστηρικτική ατμόσφαιρα. Υποδείξεις, σχόλια, ιδέες, πληροφορίες και κριτική προσφέρονται με βοηθητικό προσανατολισμό.

5. Η ομάδα πρόθυμη να βοηθήσει τα μέλη της να αναπτύξουν πλήρη δυναμικότητα.

6. Η ομάδα ξέρει την αξία της «εποικοδομητικής» συναίνεσης και ξέρει πότε να τη χρησιμοποιεί και για ποιο σκοπό.

7. Υπάρχει υψηλή υποκίνηση των επιμέρους μελών να επικοινωνούν πλήρως και ειλικρινώς στην ομάδα όλη την πληροφόρηση που είναι αναγκαία και έχει αξία για τη δραστηριότητα της ομάδας.

8. Τα μέλη αισθάνονται ασφαλή στη λήψη αποφάσεων που φαίνονται κατάλληλες σε αυτά.

8. ΑΝΤΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΕΛΩΝ ΟΜΑΔΑΣ (DISFUNCTIONAL ACTIVITIES OF GROUP MEMBERS)

- Being aggressive – Να είναι επιθετικός
- Blocking – Μπλοκάρισμα
- Self-confessing – Αυτο-εξομολόγηση
- Competing – Ανταγωνισμός
- Seeking Sympathy – Επιδίωξη συμπάθειας
- Special pleading – Ειδικές εκκλήσεις
- Horsing around – Διακοπή εργασίας ομάδας
- Seeking recognition – Επιδίωξη αναγνώρισης
- Withdrawal – Παραίτηση

9. ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (BUILDING BLOCKS TO EFFECTIVE TEAMWORK)

1. Σαφείς στόχοι και συμφωνία αυτών
   Clear objectives and agreed goals

2. Ανοικτότητα και αντιπαράθεση
   Openness and confrontation

3. Υποστήριξη και εμπιστοσύνη
   Support and trust

4. Συνεργασία και σύγκρουση
   Cooperation and conflict

5. Ανοικτές διαδικασίες
   Sound procedures

6. Κατάλληλη ηγεσία
   Appropriate leadership

7. Κανονική (τακτική) αναθεώρηση
   Regular review

8. Ατομική ανάπτυξη
   Individual development

9. Ανοικτές σχέσεις εντός της ομάδας
   Sound inter-group relations

10.ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

-Διαπροσωπικές και Ομαδικές

-Ιεραρχικές συγκρούσεις
-Λειτουργικές
-Συγκρούσεις επιτελικών -γραμμικών στελεχών
-Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης

2.ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

-Συγκρουόμενοι στόχοι

-Περιορισμένοι πόροι

-Διαφορετικές αντιλήψεις /αξίες

-Οργάνωση

-Ζωτικός Χώρος

3.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

-Ζημία-Ζημία
(Συμβιβασμός,Διαιτησία,Κανονισμοί,Αποφυγή,Δωροδοκία)

-Κέρδος-Ζημία

-Κέρδος-Κέρδος

4.ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ

<u>ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΜΙΑΣ ΔΙΑΦΩΝΙΑΣ</u>

•ΣΥΖΗΤΗΣΗ των διαφωνιών όχι αποκλεισμός τους

•Προσεκτική ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ των απόψεων των μελών της ομάδας και προσπάθεια κατανόησης του σκοπού και της οπτικής τους

•Συσχετισμός των επιχειρημάτων των μελών με την ΑΠΟΣΤΟΛΗ της ομάδας

•ΑΠΟΠΡΟΣΩΠΟΙΗΣΗ των απόψεων. Προσοχή στα ανακύπτοντα ζητήματα όχι στα πρόσωπα που σχετίζονται με αυτά

•ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ώστε να ξεπερασθούν τα εμπόδια

•Αποφυγή ενός γρήγορου συμβιβασμού στην περίπτωση που οδηγεί σε μια ΜΕΤΡΙΟΠΑΘΗ απόφαση

•ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ γύρω από τις απόψεις του ατόμου που διαφωνεί

•ΕΥΕΛΙΞΙΑ και ευκαμψία στην διαπραγμάτευση των απόψεων

•ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΣΜΟΣ αλλά και αυτοσυγκράτηση

•Σεβασμός στην ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ των μελών της ομάδας που γνωρίζουν κάποιο ειδικό θέμα

<u>11.ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΑΛΥΨΗ ΤΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ</u>

•Μήπως χρησιμοποιούνται φορτισμένες λέξεις ή φράσεις ;

•Μήπως υπάρχει έντονη επιμονή σε κάποιο θέμα;

•Έχει δοθεί η απαιτούμενη προσοχή στο θέμα από την μεριά που το παρουσιάζει κάποιο άλλο μέλος της ομάδας;

•Έχουν καταγραφεί τα κυριότερα σημεία της επιχειρηματολογίας;

•Υπάρχουν άλλες πιθανότητες ή προτάσεις;

12. ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

1. Διάνειμε εκ των προτέρων την ατζέντα και το υποστηριστικό υλικό.
2. Διασαφήνισε το στόχο.
3. Σύνθεσε την ομάδα κατάλληλα.
4. Ενθάρρυνε την έκφραση απόψεων της μειοψηφίας.
5. Ξεχώρισε τη δημιουργία ιδεών από την αξιολόγηση.
6. Κάνε σαφείς τις υποθέσεις.
7. Θεσμοθέτησε διερευνητικές πεποιθήσεις.
8. Έλεγχε επουσιώδεις συζητήσεις.
9. Δοκίμασε το επίπεδο υποστήριξης για μια απόφαση.
10. Αξιολόγησε την αποτελεσματικότητα της ομάδας.
11. Κάνε μια θετική υπόμνηση και καθόρισε αρμοδιότητες.

Αυτοματοποιημένη Αναφορά

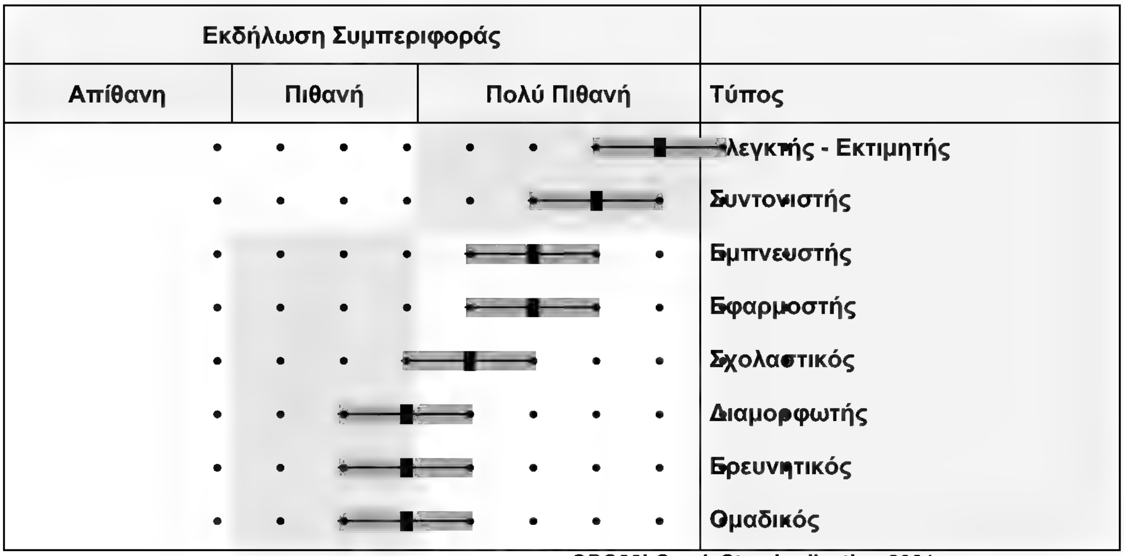
Team & Leadership Profile SAMPLE

21 February, 2002

Internet: http://www.shlgroup.com
E-mail: info@shl.gr

© SHL Group plc. 1999. All Rights Reserved
® SHL and OPQ are trademarks of SHL Group plc. registered in the UK and in other countries.

Τύποι Ομαδικής Συμπεριφοράς



OPQ32i Greek Standardisation 2001

Περιγραφές Τύπων Ομαδικής Συμπεριφοράς

Συντονιστής
- Θέτει τους στόχους της ομάδας και καθορίζει τους ρόλους.
- Συντονίζει τις προσπάθειες της ομάδας και ηγείται με το να αποσπά το σεβασμό.

Διαμορφωτής
- Ο/η αρχηγός των εργασιών, που δημιουργεί ανταγωνιστική δραστηριότητα στην ομάδα.
- Κάνει τα πράγματα να δουλεύουν, αλλά ίσως θεωρηθεί απότομος/η.

Εμπνευστής
- Ευφάνταστος/η, έξυπνος/η, η πηγή πρωτότυπων ιδεών για την ομάδα.
- Ασχολείται με βασικές αρχές.

Ελεγκτής - Εκτιμητής
- Προσφέρει μετρημένη, αμερόληπτη κριτική ανάλυση.
- Συγκρατεί την ομάδα από την επιδίωξη αποπροσανατολιστικών στόχων.

Ερευνητικός
- Άνθρωπος των πωλήσεων, διπλωμάτης.
- Καλός/ή στον αυτοσχεδιασμό, με πολλές εξωτερικές επαφές.
- Μπορεί εύκολα να αποσπαστεί από τα καθήκοντά του/της.

Σχολαστικός
- Ανησυχεί για προβλήματα. Εξετάζει προσωπικά τις λεπτομέρειες.
- Δεν ανέχεται την προχειρότητα και την τσαπατσουλιά. Φέρει σε πέρας τα σχέδια του.

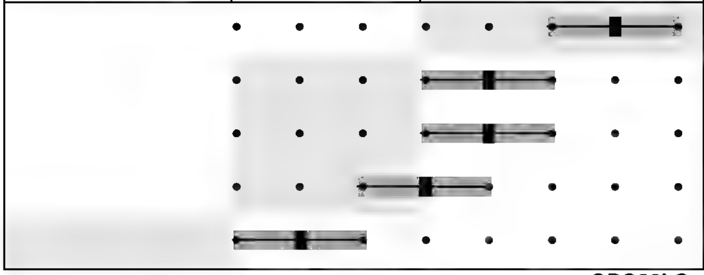
Ομαδικός
- Προωθεί την αρμονία στην ομάδα. Καλός/ή ακροατής/τρια που βασίζεται στις ιδέες των άλλων.
- Συμπαθητικός/ή και μη δογματικός/ή.

Εφαρμοστής
- Μετατρέπει τις αποφάσεις και τις στρατηγικές σε ευκολομεταχείριστες εργασίες.
- Εμπνέει λογική και μεθοδική επιδίωξη των στόχων στην ομάδα.

Belbin,RM (1981); Management Teams, Heinemann

Τύποι Ηγετικής Συμπεριφοράς

Εκδήλωση Συμπεριφοράς			
Απίθανη	Πιθανή	Πολύ Πιθανή	Leadership Style
			Κατευθύνων Ηγέτης
			Εξουσιοδότης Ηγέτης
			Συμβουλευτικός Ηγέτης
			Διαπραγματευτικός Ηγέτης
			Συμμετέχων Ηγέτης



OPQ32i Greek Standardisation 2001

Περιγραφές Τύπων Ηγετικής Συμπεριφοράς

Κατευθύνων Ηγέτης

- Διατηρεί την ευθύνη για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο
- Εκδίδει οδηγίες σύμφωνα με τη δική του/της αντίληψη των προτεραιοτήτων.

Εξουσιοδότης Ηγέτης

- Ελάχιστη προσωπική ανάμειξη.
- Πιστεύει στη μεταβίβαση των καθηκόντων και της ευθύνης.

Συμμετέχων Ηγέτης

- Ευνοεί την ομόφωνη λήψη αποφάσεων.
- Είναι διατεθειμένος/η να πάρει αποφάσεις μετά από μελέτη.
- Εξασφαλίζει την ανάμειξη όλων.

Συμβουλευτικός Ηγέτης

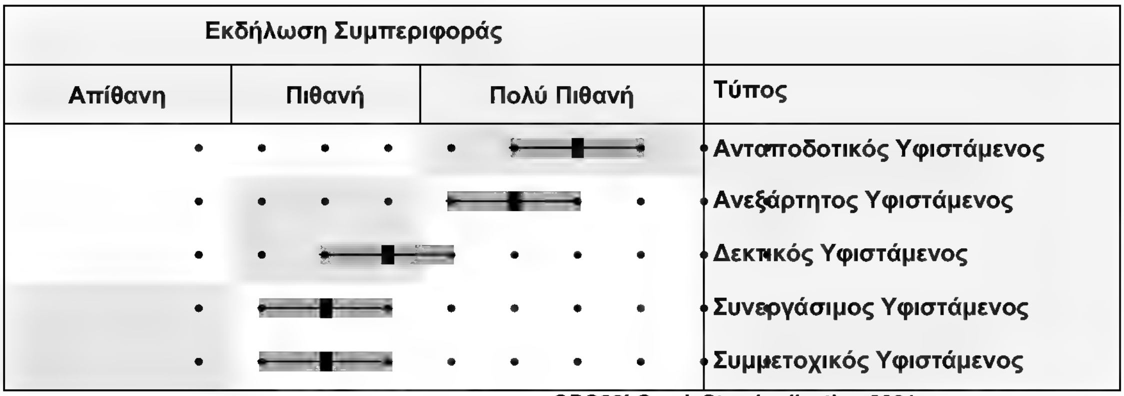
- Δίνει την πρέπουσα σημασία στις γνώμες/ αισθήματα των υφισταμένων του/της, αλλά διατηρεί σαφή αντίληψη των αντικειμενικών σκοπών και παίρνει τις τελικές αποφάσεις.

Διαπραγματευτικός Ηγέτης

- Κάνει «συμφωνίες» με τους υφισταμένους του/της.
- Επηρεάζει τους άλλους με το να αναγνωρίζει τις ανάγκες τους και να τις χρησιμοποιεί ως βάση διαπραγματεύσεων.

Bass, B M (1981) Stodgill's Handbook of Leadership: A survey of theory and research. Free Press.

Τύποι Συμπεριφοράς Υφισταμένου



OPQ32i Greek Standardisation 2001

Περιγραφές Τύπων Συμπεριφοράς Υφισταμένου

Δεκτικός Υφιστάμενος

- Εμμένει σε οδηγίες και προθεσμίες.
- Προτιμά να εργάζεται με σαφή κατεύθυνση από τους ανώτερους.

Ανεξάρτητος Υφιστάμενος

- Προτιμά να δουλεύει χωρίς περιορισμούς.
- Έχει τις δικές του/της ιδέες και ευχαριστιέται όταν έχει την ευκαιρία να τις αναπτύξει με την ελάχιστη παρέμβαση των άλλων.

Συνεργάσιμος Υφιστάμενος

- Έχει πολλές ιδέες να συνεισφέρει.
- Του/της αρέσει η διαδικασία λήψης αποφάσεων με συνεργασία και προτιμά τις ριζοσπαστικές μεθόδους από τις συμβατικές.

Συμμετοχικός Υφιστάμενος

- Του/της αρέσει να αναμειγνύεται στη λήψη αποφάσεων, αλλά δέχεται τις τελικές αποφάσεις ακόμα κι αν είναι αντίθετες με τις δικές του/της προσωπικές απόψεις.

Ανταποδοτικός Υφιστάμενος

- Δεν φοβάται να μιλήσει έξω από τα δόντια και δεν αποτρέπεται από το αξίωμα.
- Αντιδρά λιγότερο καλά στην καθοδήγηση παρά στην πειθώ.
- Μπορεί να είναι πεισματάρης/α, αλλά είναι αφοσιωμένος/η στα καθήκοντά του/της.

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

Αυτή η αναφορά δημιουργήθηκε με το πρόγραμμα Expert της SHL. Περιλαμβάνει πληροφορίες από το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Προσωπικότητας (OPQ32). Η χρήση αυτού του ερωτηματολογίου επιτρέπεται μόνο στα άτομα που έχουν λάβει ειδική εκπαίδευση για τη χρήση και ερμηνεία του. Η παρούσα αναφορά δημιουργήθηκε από τα αποτελέσματα ενός ερωτηματολογίου που απαντήθηκε από το άτομο που αναφέρεται στην πρώτη σελίδα και ουσιαστικά αντανακλά τις απαντήσεις που το άτομο έδωσε στις σχετικές ερωτήσεις. Κατά την ερμηνεία των δεδομένων που αυτή η αναφορά παρουσιάζει, χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην υποκειμενική φύση των αξιολογήσεων που στηρίζονται σε ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς όπως το OPQ32. Αυτή η αναφορά έχει δημιουργηθεί ηλεκτρονικά – ο χρήστης του λογισμικού μπορεί να κάνει διορθώσεις και προσθήκες στο κείμενο αυτής της αναφοράς. Η SHL και οι θυγατρικές της εταιρείες δεν μπορούν να εγγυηθούν ότι τα περιεχόμενα αυτής της αναφοράς είναι το αναλοίοτο αποτέλεσμα του λογισμικού της. Δεν μπορούμε να δεχθούμε υπαιτιότητα για τις συνέπειες που τυχόν θα προκύψουν από τη χρήση αυτής της αναφοράς και αυτό περιλαμβάνει υπαιτιότητα κάθε είδους (περιλαμβανομένης και της άγνοιας) των περιεχομένων της.

® **SHL και OPQ είναι εμπορικά σήματα της SHL Group plc που είναι κατοχυρωμένα στο Ηνωμένο Βασίλειο και σε άλλες χώρες.**

SHL Ελλάς ΕΠΕ
Δεληγιάννη 6A
106 83 ΑΘΗΝΑ
Τηλέφωνο: 010 8839938
Fax: 010 8820686

Internet: http://www.shlgroup.com
E-mail: info@shl.gr

Επίσης: SHL Australia, SHL Belgium, SHL Canada, SHL Denmark, SHL Finland, SHL France, SHL Germany, SHL Greece, SHL Group, SHL Hong Kong/China, SHL Hungary, SHL Indonesia, SHL Ireland, SHL Italy, SHL Japan, SHL Korea, SHL Mexico, SHL Netherlands, SHL New Zealand, SHL Norway, SHL Poland, SHL Portugal, SHL Saudi Arabia, SHL Singapore, SHL South Africa, SHL Spain, SHL Sweden, SHL Switzerland, SHL Turkey, SHL UK, Park Human Resources, SHL USA, SHL Landy Jacobs.

A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Journal article by Karen A. Jehn; Administrative Science Quarterly, Vol. 42, 1997

Μια ποσοτική ανάλυση των τύπων των συγκρούσεων και των διαστάσεων σε οργανωσιακές ομάδες. Άρθρο από την Karen A. Jehn, Τριμηνιαίο Περιοδικό Διοικητικής Επιστήμης, τόμος 42, 1997.

Σε πολλές από τις προηγούμενες βιβλιογραφικές αναφορές οι συγκρούσεις γενικά θεωρούνται επιζήμιες για τις επιδόσεις (απόδοση των εργαζομένων) και την ικανοποίηση τους (March and Simon, 1958; Pondy, 1967; Blake and Mouton, 1984).
Έτσι, δεν αποτελεί έκπληξη ότι οι διευθυντές και οι υπάλληλοι του σήμερα εξακολουθούν να προβάλουν σε μεγάλο βαθμό τις συγκρούσεις ως κάτι αρνητικό και ότι πρέπει να αποφεύγονται ή να επιλύονται αμέσως (Losey, 1994, Stone, 1995).
Πρόσφατες μελέτες, ωστόσο, έχουν εξετάσει τα οφέλη των συγκρούσεων στις οργανώσεις και των μεθόδων για την τόνωση των παραγωγικών συγκρούσεων (Tjosvold, 1991, Amason και Schweiger, 1994, Jehn, 1994, 1995, Van de Vliert και De Dreu, 1994, Pelled, 1996).
Για παράδειγμα, οι συγκρούσεις σε ομάδες έργου διοικητικών στελεχών μπορούν να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση και την ανάπτυξη μέσω της ενίσχυσης της κατανόησης των διαφόρων απόψεων και δημιουργικές εναλλακτικές επιλογές (Bourgeois, 1985, Eisenhardt και Schoonhoven, 1990).
Επειδή ένας κοινός στόχος είναι θεμελιώδους σημασίας για την ολοκλήρωση εργασιών σε ομάδες, πολύ παλαιότερες έρευνες σχετικά με τη σύγκρουση και την επίλυσή της έχει επικεντρωθεί σε καταστάσεις κατά τις οποίες τα μέλη έχουν εμφανώς αντίθετες στόχους (Cosier και Rose, 1977, Kabanoff, 1985, Thompson, Mannix και Bazerman, 1988 , Eisenhardt και Schoonhoven, 1990).
Σε μια ανασκόπηση της έρευνας για τις μικρές ομάδες, Levine και Moreland (1990) επικεντρώνουν την έρευνα στα κοινωνικά διλήμματα, στις διαπραγματεύσεις, και στο σχηματισμό συμμαχιών, τα οποία προϋποθέτουν μια βασική σύγκρουση στόχων εντός της ομάδος.
Αλλά σε πολλές οργανωσιακές ομάδες, τα μέλη της ομάδας συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό για τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους (McGrath, 1984, Kabanoff, 1985) και παρόλα αυτά βρίσκονται μεταξύ τους σε κατάσταση σύγκρουσης.
Ο Kabanoff (1985: 114) υποθέτει ότι οι άνθρωποι μπορεί να έχουν δυσκολία να εργάζονται μαζί αποτελεσματικά, ακόμη και όταν γενικά συμφωνούν σχετικά με τους στόχους και «πιστεύουν ότι πρέπει να εργάζονται μαζί", και ότι η σύγκρουση "αναπτύσσεται κατά κύριο λόγο από τη συνήθη προσπάθεια των ανθρώπων να συνεργαστούν ή να συντονίσουν τις προσπάθειές τους. "
Ακόμα και όταν τα μέλη της ομάδας εργασίας εργάζονται για το ίδιο έργο (project), έχουν αμοιβαία συμφέροντα για την επίτευξη του, καθώς και παρόμοιες ιδέες για το πώς να ολοκληρώσουν το έργο, εξακολουθούν να δοκιμάζονται από τις συγκρούσεις.
Η Θεωρία Συγκρούσεων και η Έρευνα έχει επικεντρωθεί κυρίως στις διαφωνίες σχετικά με αποτελέσματα, αλλά η σύγκρουση μπορεί να συμβεί το ίδιο εύκολα για τα μέσα, ακόμη και όταν τα αποτελέσματα μοιράζονται, όπως

συμβαίνει στις περισσότερες οργανωσιακές ομάδες (McGrath, 1984). Η διάκριση μεταξύ αποτελεσμάτων και μέσων παρέχει ένα πλαίσιο για την εξέταση των διαφόρων μορφών σύγκρουσης που μπορεί να προκύψουν σε οργανωσιακές ομάδες (Simon, 1976, Tyler, Degoey, και Smith, 1996). Ενώ οι περισσότερες μελέτες χρησιμοποιούν μεθόδους έρευνας με ερωτηματολόγια-survey methods (π.χ., Dewar και Werbel, 1979, Jehn, 1995, Amason, 1996), εδώ χρησιμοποιείται η μέθοδος της παρατήρησης και διακριτικές μεθόδους για να συλληφθεί η ευαίσθητη δυναμική των τυπικών συγκρούσεων.

Παρά το γεγονός ότι πολλές κλασικές ποιοτικές μελέτες της οργανωσιακής συμπεριφοράς μπορούν να θεωρηθούν ως ποιοτικές μελέτες των συγκρούσεων (π.χ. Mintzberg, 1973, Pettigrew, 1973,. Dalton et al, 1980), η έρευνα που παρουσιάζεται εδώ χρησιμοποιεί τα ποιοτικά στοιχεία για να επικεντρωθεί άμεσα στις σύγκρουσεις και να κατασκευάσει ένα μοντέλο των καθημερινών συγκρούσεων στις οργανώσεις.

Χρησιμοποιώντας τις μεθόδους αυτές, έχω αναπτύξει μια τυπολογία των συγκρούσεων και ένα πλαίσιο για τη μελέτη των αρνητικών και θετικών πτυχών , παρουσιάζοντας τις διασυνδέσεις μεταξύ των αντιλήψεων (perceptions) και της πραγματικής συγκρουσιακής συμπεριφοράς (actual behaviour) αφ ενός και της απόδοσης των ομάδων διοικητικών στελεχών (management teams) και των ομάδων παραγωγής (production groups).

<u>Μια Σύνθεση των Υφιστάμενων Μοντέλων Συγκρούσεων</u>

<u>Μορφές Συγκρούσεων</u>.

Δύο τύποι συγκρούσεων κυρίως έχουν μελετηθεί σε οργανώσεις.

Οι Guetzkow και Gyr (1954) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο είδη συγκρούσεων: οι «συναισθηματικές» (affective conflicts) και οι «ουσιαστικές ή ουσιώδεις » (substantive conflicts) συγκρούσεις.

Οι Συναισθηματικές Συγκρούσεις αναφέρονται σε συγκρούσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ οι «ουσιαστικές ή ουσιώδεις » συγκρούσεις είναι συγκρούσεις που αφορούν το έργο της ομάδας (group's task) .

Οι Priem and Price (1991) διέκριναν μεταξύ των γνωστικών, σχετικών με τα καθήκοντα συγκρούσεων (cognitive,task-related conflicts) και των κοινωνικο-συναισθηματικών συγκρούσεων (social-emotional conflicts), που χαρακτηρίζονται από διαπροσωπικές διαφωνίες που δεν σχετίζονται άμεσα με το έργο.

Ο Coser (1956) προϋποθέτει δυο είδη συγκρούσεων : τις συγκρούσεις που σχετίζονται με τους στόχους, (goal-oriented conflict), στις οποίες τα άτομα επιδιώκουν συγκεκριμένα οφέλη, και τις συναισθηματικές συγκρούσεις (emotional conflict), στις οποίες προβάλλεται η απογοήτευση με τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις.

Ομοίως, η πολυδιάστατη μελέτη κλιμάκωσης της σύγκρουσης του Pinkley (1990) αποκάλυψε μια διάσταση έργου-εναντίον-σχέσης της σύγκρουσης.

Ο Jehn (1992), σε μια πολυδιάστατη μελέτη κλιμάκωσης της σύγκρουσης της ομάδας, διαπίστωσε ότι τα μέλη κάνουν διάκριση μεταξύ συγκρούσεων που εστιάζονται στα καθήκοντα και συγκρούσεων που επικεντρώνονται στις σχέσεις συγκρούσεις και ότι αυτά τα δύο είδη συγκρούσεων επηρεάζουν διαφορικά τα αποτελέσματα των ομάδων εργασίας.

Υπάρχει μια εμφανής διάκριση μεταξύ «έργου» και «σχέσεων» σε αυτές τις τυπολογίες παρόμοια με άλλες οργανωσιακές θεωρίες που κάνουν διάκριση μεταξύ «καθηκόντων» και «διαπροσωπικών διαστάσεων» της οργανωσιακής ζωής, όπως οι θεωρίες ηγεσίας (π.χ., task and relationship motivated leaders,

Fiedler, 1978) και λειτουργίες της ομάδας-group functions (π.χ. , task accomplishment and relationship maintenance , Bales, 1958, Ancona and Caldwell, 1988).

Αυτός ο διαχωρισμός μεταξύ του «έργου» ή των καθηκόντων και των «σχέσεων» οδηγεί σε διαφορετικές προβλέψεις για τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στα αποτελέσματα των ομάδων (απόδοση). Η εμπειρική έρευνα δείχνει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ συγκρούσεων σχέσεων (relationship conflict), της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης στις ομάδες (Evan, 1965, Gladstein, 1984, Wall και Nolan, 1986).

Συνοπτικά αναφέρεται ότι οι συγκρούσεις σχέσεων παρεμβαίνουν ή επηρεάζουν στην προσπάθεια απόδοσης έργου επειδή τα μέλη επικεντρώνονται στη μείωση των απειλών, την αύξηση της δύναμης, και την προσπάθεια για την επίτευξη συνοχής της ομάδας αντί να εργάζονται για το έργο.

Σύμφωνα με την Deutsch (1969), οι συγκρούσεις σχέσεων μειώνουν την καλή θέληση και την αμοιβαία κατανόηση, η οποία εμποδίζει την ολοκλήρωση του έργου…..